

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS (CCJE)  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FACC)  
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA E GESTÃO DE UNIDADE DE INFORMAÇÃO  
(CBG)

RAÍSSA SANTOS PERRONE

BIBLIOTECÁRIO NAS EQUIPES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA  
ANÁLISE.

Rio de Janeiro, RJ

2017

RAÍSSA SANTOS PERRONE

BIBLIOTECÁRIO NAS EQUIPES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UMA  
ANÁLISE.

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de  
Biblioteconomia e Gestão de Unidades  
de Informação da Universidade Federal  
do Rio de Janeiro, como requisito parcial  
à obtenção do título de Bacharel em  
Biblioteconomia.

Orientador (a): Me. Profa. Nadir Ferreira Alves

Rio de Janeiro, RJ

2017

### Catálogo-na-publicação

P459b    PERRONE, Raíssa Santos  
            Bibliotecário nas equipes de Inteligência Competitiva: uma análise.- / Raíssa Santos  
            Perrone. – Rio de Janeiro, RJ, 2017.  
            56 p.

            Orientador (a): Me. Profa. Nadir Ferreira Alves.  
            Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Biblioteconomia) – Faculdade de  
            Administração e Ciências Contábeis, Departamento de Biblioteconomia, Universidade  
            Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2017.

            1.Bibliotecário. 2. Inteligência Competitiva. 3. Ações Estratégicas. 4.Vantagem  
            Competitiva. I. Alves, Nadir Ferreira, orientadora. II. Título.

CDD 025.1  
CDU 02

## **RAÍSSA SANTOS PERRONE**

Bibliotecário nas equipes de Inteligência Competitiva: uma análise.

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de  
Biblioteconomia e Gestão de Unidades  
de Informação da Universidade Federal  
do Rio de Janeiro, como requisito parcial  
à obtenção do título de bacharel em  
Biblioteconomia.

Rio de Janeiro, 11 de Dezembro de 2017.

---

Prof<sup>ª</sup> Me. Nadir Ferreira Alves - Orientador (a)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação

---

Prof<sup>ª</sup> Me. Delana Galdino de Oliveira  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação

---

Prof Me. Nikiforos Joannis Philyppis Junior  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação

Dedico a todos que estiveram e estão  
comigo nesta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida, por ter me dado forças e saúde para enfrentar as dificuldades e obstáculos da vida.

A minha mãe, por seu amor incondicional, sendo a minha base de sustentação, estando comigo em todos os momentos de minha vida, e por ser quem é, esta grande mulher.

A minha orientadora, pelo seu suporte, observações, incentivo e conhecimentos indispensáveis para realização deste trabalho.

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para minha formação, e me fizeram chegar até este momento.

*“A tarefa não é ver o que ninguém viu  
ainda, mas pensar aquilo que ninguém  
pensou a respeito daquilo que todo  
mundo vê”.*

*(Arthur Schopenhauer)*

## **RESUMO**

Apresenta pesquisa que busca compreender o perfil dos profissionais que atuam com Inteligência Competitiva (IC). Identifica se profissionais Bibliotecários podem atuar nesse segmento, em função do seu perfil profissional de gestor da informação. Explica atividades de contra inteligência que subsidiam o desenvolvimento de ações estratégicas nas organizações, visando obter vantagem competitiva no mercado. Realiza e desenvolve levantamento bibliográfico pertinente a alguns aspectos que circundam a IC. Demonstra atividades que podem ser realizadas pelo Bibliotecário nas etapas do ciclo de Inteligência Competitiva. Complementa a pesquisa com coleta de dados empíricos por intermédio de profissionais atuantes em IC há mais de 10 (dez) anos. Detalha análise e discussão dos resultados obtidos com evidências empíricas que revelaram a capacidade de Bibliotecários exercerem suas habilidades em atividades ligadas à Inteligência Competitiva.

**Palavras-chave:** Bibliotecário. Inteligência Competitiva. Ações Estratégicas. Vantagem Competitiva.



## **ABSTRACT**

Presents research that seeks to understand the profile of the professionals that work with Competitive Intelligence (CI). Identifies if Librarians professionals can act in this segment, in function on their professional profile of information manager. Explains counterintelligence activities that subsidize the development of strategic actions in organizations, in order to obtain competitive advantage in the market. Accomplish and develops a bibliographic survey pertinent to some aspects that surround the CI. Demonstrates activities that can be performed by the Librarians in the stages of the Competitive Intelligence cycle. Complements the research with empirical data collection by professionals working in CI for more than ten (10) years. Detail the analysis and discussion of the results obtained with empirical evidences, which demonstrate the capacity of Librarians to exercise their abilities as professional of Competitive Intelligence.

**Keywords:** Librarian. Competitive Intelligence. Strategic Actions. Competitive Advantage.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	Ciclo da IC .....	23
<b>Figura 2</b>	Difusão da informação .....	25
<b>Figura 3</b>	Processo de segurança em operações de negócios .....	28
<b>Figura 4</b>	Modelo de processo de segurança em operações de negócios .....	28

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Atividades que podem ser realizadas pelo Bibliotecário nas etapas do ciclo de inteligência competitiva .....	33
-----------------	--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Métodos de disseminação de relatórios pelos profissionais de IC .....	38
<b>Gráfico 2</b>	Recursos informais mais utilizados .....	38
<b>Gráfico 3</b>	Atuação de Bibliotecários no ciclo de IC .....	40
<b>Gráfico 4</b>	Características pessoais que um profissional de IC deve possuir .....	41
<b>Gráfico 5</b>	Competências requeridas de um profissional de IC .....	41
<b>Gráfico 6</b>	Número de profissionais que integram equipe de IC .....	42

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC	Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva
<i>BI</i>	<i>Bussiness Intelligence</i>
CI	Contra-Inteligência
IBM	<i>International Business Machines</i>
IC	Inteligência Competitiva
<i>INIST</i>	<i>Institut de L'information Scientifique et Technique</i>
INT	Instituto Nacional de Tecnologia
<i>SCIELO</i>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SIC	Sistemas de Inteligência Competitiva
<i>SCIP</i>	<i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA .....	16
1.2	JUSTIFICATIVA .....	16
1.3	OBJETIVOS .....	17
1.3.1	Objetivo geral .....	17
1.3.2	Objetivo específico .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	Inteligência Competitiva .....	18
2.1.1	Histórico da Inteligência Competitiva .....	19
2.1.2	Definição e conceitos da Inteligência Competitiva .....	20
2.1.3	Ciclo de produção da Inteligência Competitiva .....	22
2.1.4	Sistema da Inteligência Competitiva .....	25
2.2	CONTRA INTELIGÊNCIA .....	26
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA .....	29
2.4	ÉTICA .....	29
2.5	O PROFISSIONAL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	31
2.6	PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	32
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>35</b>
3.1	COLETA DE DADOS .....	35
3.2	AMOSTRA DA PESQUISA.....	35
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA .....	36
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS POR EQUIPES DE IC.....	37
4.2	BIBLIOTECÁRIO NA EQUIPE DE IC.....	39
4.3	PERFIL DO PROFISSIONAL DE IC.....	40
4.4	PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO EM SUA FORMAÇÃO.....	42
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA .....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA RESPONDIDO.....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A informação ao longo dos tempos sempre foi um fator imprescindível para o Homem. Aqueles que a detinham e sabiam como utilizá-la, historicamente acabaram tornando-se um diferencial e se sobressaindo sobre os demais. Entretanto, em nenhuma dessas épocas a informação foi tratada como agente responsável pela eficiência e produtividade. Somente com a chamada Sociedade do Conhecimento, que de fato a informação passa a ser vista como insumo estratégico e um bem de valor econômico.

Segundo Lucci (2000):

Essa nova sociedade que está se formando, e que tem por base o capital humano ou intelectual, é [...] onde as ideias, portanto, passam a ter grande importância, estão surgindo em várias partes do mundo os *Think Thanks*, que nada mais são do que grupos ou centros de pensamento para a discussão de ideias. Esses centros têm por objetivo a construção de um mundo, de uma sociedade mais saudável do ponto de vista econômico e social, que possa desfrutar de uma melhor qualidade de vida. (LUCCI, 2000, p. 4)

As relações que antes haviam sido estabelecidas entre o Homem e a informação, passam a ser vistas e praticadas de um ponto de vista totalmente diferente. Como Dantas (1996, p. 12-13) descreve, ela é “[...] uma etapa alcançada pelo desenvolvimento capitalista contemporâneo, no qual as atividades humanas determinantes para a vida econômica e social organizam-se em torno da produção, processamento e disseminação da informação através das tecnologias eletrônicas”. O modo de interação, conectividade e solução de problemas foram transformados com a propagação da Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC).

As TIC podem ser definidas como uma reunião de recursos tecnológicos que fornecem uma nova forma de se comunicar. A utilização das TIC causou na economia mundial, novas formas de comercializar e competir. A informação disponível de forma imediata acarretou nas organizações excesso de informação, competição e oscilações. A competitividade traz consigo uma persistente necessidade de se obter inovações, o que leva a alterações constantes e consequentemente a uma abundância de informações (LÉVY, 1999).

Silva (2003) avaliou a evolução das TIC como:

Por cinquenta anos, a TIC tem se concentrado em dados (coleta, armazenamento, transmissão, apresentação) e focalizado apenas o T da TI. As novas revoluções da informação focalizam o I, ao questionar o significado e a finalidade da informação. Isso está conduzindo rapidamente à redefinição das tarefas a serem executadas com

o auxílio da informação, e com ela, à redefinição das instituições que as executam (SILVA, 2003, p. 83).

Neste meio social demarcado por transformações ocorridas com o advento da TIC, todas as camadas da sociedade passam por transformações, incluindo as organizações. Estas que na era marcada pelos meios fabris, enalteciam somente os meios mecânicos, a partir dessas mudanças, passam a ter como destaque o Homem, principalmente por seu poder de conhecimento, pois trabalhando a sua competência informacional tem-se assim um subsídio para tomada de decisões e solução de problemas.

Diante desta conjuntura, as organizações se veem envoltas em um cenário de uma enorme quantidade de dados produzidos e pouca informação que traga consigo valor agregado. A informação certa é imprescindível para se reduzir as incertezas no processo decisório, visto que decisões tem que ser tomadas a todo o momento, ou seja, a curto, médio e longo prazo. Segundo Valentim (2002) o planejamento, a execução das atividades, assim como o processo decisório, são áreas fundamentadas pela informação e conhecimento.

O uso de sistemas de Inteligência Competitiva (IC), converge como recurso de proteção do conhecimento da organização e a produção de inteligência gerada através de dados e informação. Um sistema de Inteligência Competitiva dentro de uma organização faz com que sejamos capacitados a dialogar com fontes informacionais, no que abrange a filtragem, seleção e organização do que realmente é relevante, para que as melhores decisões sejam feitas.

A Inteligência Competitiva vai muito além da análise do banco de dados. Ela ao longo de seu processo seleciona, incorpora os dados coletados e produz indicadores para conclusões futuras. Ao analisar e reunir informações sensíveis, ou seja, informações que podem causar prejuízos, perda de nível de segurança e vantagem competitiva, se forem divulgadas a outras pessoas que possuam intenções ruins, percebe-se o quanto que outras organizações estão realizando do mesmo artifício para burlar e proteger as suas informações (MARCIAL et al., 2010).

É inequívoco que nem tudo uma organização pode transformar em segredo, para ter vantagem sobre os demais concorrentes. Essa observação leva as empresas a investirem na função da Contra-Inteligência Competitiva, que têm a intenção de detectar, neutralizar, monitorar ações e desviar atenção de invasores das suas estratégias (MARCIAL et al., 2010). A produção de desinformação é uma das atividades da Contra-Inteligência que visa de forma intencional, encobrir um acontecimento ou induzir invasores ao erro.



Contudo, um método de Inteligência Competitiva dentro de uma organização somente será implementado eficientemente se antes atuar na Gestão da Informação e na Gestão do Conhecimento.

O estabelecimento de uma Gestão da Informação dentro de uma organização objetiva identificar, classificar, processar, buscar, disseminar e armazenar de forma estruturada dados que representem informações estratégicas. Em contrapartida, a Gestão do Conhecimento trata do agrupamento de ações focadas na divulgação do conhecimento organizacional, facilitando que colaboradores e organização usem das mais adequadas informações e conhecimento para atingir seus objetivos e possuir vantagem competitiva.

O número de empresas tanto públicas quanto privadas, que nos últimos anos vêm investindo na área de Inteligência Competitiva, é amplamente notável. O mercado tem demandado uma pujante mão de obra de profissionais com conhecimento aprofundado em análise e coleta de dados e informações que proporcionem conhecimento estratégico. A Inteligência Competitiva, por ser uma área de conhecimento interdisciplinar, acaba por agregar profissionais dos mais diversos setores de atuação.

Nesse contexto, entende-se que o Bibliotecário fazendo uso de sua competência informacional, é um dos profissionais indicados para ocupar uma posição estratégica dentro da equipe de Inteligência Competitiva ou de Gestor da Informação em uma organização (SOUTO, 2013).

É bastante significativo observar que nos últimos anos, o perfil do profissional Bibliotecário foi perpassando por significativas transformações, passando a atuar em atividades não tradicionais e saindo do foco de somente preservar e disseminar informação. O emprego da informação organizada com o cunho de ser um diferencial estratégico para as organizações, indubitavelmente expandirá as áreas de atuação e competências do Bibliotecário. Compete ao profissional investir de forma continuada em sua educação, para assim estender e sedimentar seus conhecimentos, a fim de complementar sua formação, que por mais profunda que tenha sido ainda possui lacunas que precisam ser preenchidas, pois se trata de um processo contínuo.

Assim, a partir do cenário anteriormente descrito, e apresentado por Souto, 2013, este estudo busca abordar a Inteligência Competitiva nas organizações, o papel desenvolvido pelo profissional da informação, nas equipes de Inteligência Competitiva (IC) e, por fim, compreender como funciona uma atividade de IC nas organizações e se existe mercado de trabalho para Bibliotecários nesse segmento.

## 1.1 PROBLEMA

A problemática a ser respondida com esta pesquisa, concerne em qual pode ser o papel do profissional Bibliotecário em equipes de Inteligência Competitiva, dentro de uma organização. Apontar quais podem ser suas contribuições, com base na sua formação acadêmica.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica primeiramente, porque a informação nos dias de hoje dentro de uma organização, é muito importante, podendo interferir até mesmo no seu desempenho. Sendo assim, obter e passar uma informação correta, que seja relevante para atingir a um propósito eficiente e eficaz, requer profissionais competentes.

Evidenciar as vantagens que a inclusão de profissionais Bibliotecários pode trazer para as atividades estratégicas de uma empresa, sendo pautadas na Inteligência Competitiva, é relevante para se enxergar a Biblioteconomia por um novo viés, saindo um pouco do tradicional. Muitos são os trabalhos que apresentam o perfil, formação, as possibilidades e espaços em que podemos encontrar os profissionais da informação. Contudo, eles esporadicamente relatam a IC como um dos locais em que se pode exercer a profissão.

É necessário averiguar como atua este profissional em equipes e atividades que envolvam a IC, as competências e habilidades que estes profissionais possuem e que dizem respeito às características que nos é relatada na literatura que aborda esta temática. Também é importante verificar em quais etapas do ciclo da IC ele se sobressai e qual o motivo para tal fato.

Esta pesquisa se justifica ainda, como um meio para nortear os estudantes e profissionais da informação em que caminho seguir em sua carreira, demonstrando diferentes segmentos do exercício profissional. Outro benefício deste trabalho, é que os profissionais da informação poderão analisar se o seu perfil profissional possui deficiências, e em quais lacunas é preciso se aperfeiçoar.

A fim de estabelecer parâmetros e delimitar essa pesquisa, definiu-se os seguintes objetivos, apresentados na seção a seguir.

### 1.3 OBJETIVOS

Para responder os propósitos desejados para esta pesquisa, identificou-se os seguintes objetivos:

#### 1.3.1. Objetivo geral

Entender se, e como o Bibliotecário pode atuar nas atividades de Inteligência Competitiva.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) conhecer as atividades desenvolvidas pelas equipes de IC;
- b) identificar a presença de Bibliotecários nas equipes de IC;
- c) analisar o perfil do profissional que atua na equipe de IC;
- d) descrever o perfil do Bibliotecário, diante de sua formação acadêmica.

Para atingir os objetivos propostos para esta pesquisa buscou-se estabelecer na literatura da área de IC, conceitos e discussões que colaborem com o arcabouço teórico que norteará as abordagens e discussões aqui colocadas.

Assim, a seção seguinte apresenta o referencial teórico estudado para o desenvolvimento deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se aqui, os principais conceitos teóricos pertinentes ao desenvolvimento deste trabalho. Trata-se de suporte teórico para reflexão, análise e estudo sobre as informações e dados que serão coletados. Nesta pesquisa as fundamentações teóricas abordadas serão: Inteligência Competitiva, Contra-Inteligência, Vantagem Competitiva, Ética, Perfil do Profissional Bibliotecário e do Profissional de IC.

### 2.1 Inteligência Competitiva

Sob a ótica organizacional, a Inteligência produz previsões que podem impactar numa organização e assim auxiliar gestores na tomada de decisão. Essa afirmativa fundamenta-se na circunstância de que, não é a informação que contribui com estratégias, procedimentos e ações mais assertivos para as empresas permanecerem por um longo prazo no mercado, e sim a Inteligência.

Organizações são preparadas para enfrentar riscos operacionais e financeiros, mas não para os riscos estratégicos, que acontecem devido a falta de conexão entre o ambiente competitivo e a estratégia adotada. Aquelas organizações que transformam informação em Inteligência, são as mais preparadas para competir e vencer a concorrência (GOMES; BRAGA, 2001).

Para Battaglia (1999, p. 209) Inteligência seria a “combinação destes elementos (dado, informação e conhecimento) resultante do processo de análise e validação pelo especialista. É a informação com valor agregado”. Uma informação, pura e simples, sem nenhum tipo de processamento não se configura como inteligência e muito menos como instrumento de Inteligência Competitiva (TARAPANOFF, 2006).

As fontes de informação em que a IC busca seus dados para monitorar seus concorrentes são as mais variadas, e num nível mais alto de desenvolvimento tecnológico. Podemos mencionar os periódicos científicos, livros, enciclopédias, teses, normas, atas de congressos e relatórios. Contudo, as bases de dados se configuram como a melhor fonte informacional, como a do *Institut de L'information Scientifique et Technique* (INIST) e *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), que oferecem de forma atualizada periódicos integrais ou parciais (TARAPANOFF, 2006).

### 2.1.1 Histórico da Inteligência Competitiva

A busca do Homem por diferentes tipos de conhecimento, que lhe trouxessem vantagem nas suas decisões e escolhas, e o levassem a diminuir as incertezas, remete desde o início dos tempos. O significado e a história da atividade de IC estão conectados com as atividades de Inteligência perpetradas pelos órgãos militares e de Estado (MARCIAL, 2007)

A origem da IC nos remete a antiguidade e embasada na Inteligência militar. Por volta de 500 a.c. o general chinês, Sun Tzu, relatou em seu livro “A arte da guerra”, suas crenças militares e a necessidade de se conhecer o inimigo para que assim, levasse vantagem no combate.

É de suprema importância na guerra atacar a estratégia do inimigo. Sobressai-se em resolver as dificuldades quem as resolve antes que apareçam. Sobressai-se na conquista quem conquista o troféu antes que os temores de seu inimigo se concretizem (Sun Tzu, 2006, p. 20).

Durante a idade média, alguns acontecimentos já indicavam a prática de ações semelhantes a IC. Durante os séculos XV e XVI o banco House of Fugger, coletava e divulgava informações para os executivos de suas representações. Essas informações continham dados coletados por correspondentes, sobre atividades das empresas concorrentes locais, tendências e resultados econômicos (MARCIAL et al, 2010).

A IC como conhecemos nos dias de hoje, começou a ser implementada com a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), nesse período a busca incessante por informação sobre os adversários era primordial para a vitória. A Inteligência sai da perspectiva militar, e passa a vislumbrar a área da ciência política e da criptografia, com destaque para os trabalhos do matemático Britânico Alan Turing que inventou um aparelho que descriptografava os códigos do seu país rival, a Alemanha. Em 1986 é fundada a *Society of Competitive Intelligence Professional* (SCIP), que englobava profissionais de IC de todo o mundo, e que se concentra em dar suporte a seus membros através de uma rede mundial de comunicação. Em 2010, a associação alterou seu nome para *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*.

Com o início da Guerra fria, os conflitos entre Estados Unidos e a extinta União Soviética, exigiram que as técnicas de Inteligência se tornassem mais complexas devido ao alto grau de sigilo desenvolvido por ambos países. Sendo assim, a IC ganha destaque e se consolida como uma atividade essencial para o desenvolvimento das organizações e Estados (MARCIAL, 2007).

Na concepção de Tarapanoff (2006):

O processo de instalação da inteligência nas organizações teve como marco contextual a percepção da instabilidade e da incerteza na ambiência, obtida por meio da atividade de monitoramento ambiental, que mostrou características de imprecisão e ambiguidade em relação aos fatores externos, tanto no ambiente nacional quanto no internacional. Estes fatos induziram economistas e administradores a adotar a inteligência econômica para que organizações e até países pudessem antecipar-se ao enfrentar esses fatores (TARAPANOFF, 2006, p. 25).

No Brasil, as ações de IC teve início somente nos anos de 1990, com a vinda de empresas internacionais e a internacionalização das empresas que aqui haviam. Ou seja, sem a entrada de organizações estrangeiras em nosso território nacional, que traziam consigo a visão de que a IC era uma forma de auxiliar nas ações estratégicas, as atividades de IC não eram sequer pensadas pelas empresas nacionais. As organizações anteriormente a isso, utilizavam a informação sem o devido tratamento que deveria ter, o panorama econômico e político, também não era propício para a aplicação das atividades de IC nas organizações nacionais.

O marco inicial mais preciso das atividades de IC em território brasileiro, data do ano de 1997, com o curso de Especialização em Inteligência Competitiva, na cidade do Rio de Janeiro pelo Instituto Nacional de Tecnologia (INT). A realização deste curso só foi possível, porque no ano de 1996 foi firmado um acordo de cooperação entre o INT e a Universidade de Aix-Marselha. Desde então, esta área vem ganhando visibilidade nacional, particularmente depois da fundação da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) no ano 2000, na cidade de Brasília; Um projeto idealizado por alunos da segunda turma do curso de especialização em Inteligência Competitiva. O assunto de inteligência competitiva é tão recente em nosso território, que somente no ano 2000 foi realizada a primeira tese de doutorado sobre IC, pela Universidade Federal de Santa Catarina e em 2001 o primeiro livro sobre essa temática foi publicado (MARCIAL et al, 2010).

### **2.1.2 Definição e conceitos de Inteligência Competitiva**

Grande parte dos autores ao conceituar Inteligência Competitiva tendem a descrevê-la orientada na produção de informação acionável e nas definições de Inteligência de Estado, conforme Platt (1974, p. 30) e Kent (1967, p. 9) primeiramente abordaram, e posteriormente apontado por Marcial (2007, p. 26).

Shaker e Gembicki<sup>1</sup> (1999, p. 4 apud MARCIAL et al., 2010, p. 39) interpretam a IC como uma ação da Inteligência estritamente usada para o mundo dos negócios. Esta definição parte do processo aplicado pela atividade de Inteligência de Estado, já que produz uma ampla vantagem para os negócios. Eles salientam ainda que IC é uma prática analítica voltada para o futuro, que de forma sistemática pertence ao processo de negócios que reúne dados de forma ética e legal.

Segundo Battaglia (1999) Inteligência Competitiva monitora o cenário e as estratégias aplicadas na tomada de decisão, aspirando a competitividade nas organizações, coletando e analisando as informações para assim apoiar suas decisões. Em suas palavras:

[...] disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado (BATTAGLIA, 1999, p. 204).

Battaglia (1999), assim como Cook e Cook<sup>2</sup> (2000, apud MARCIAL et al., 2010, p. 40) associam a atividade de IC à tomada de decisão estratégica. Expõem que esta função é empregada, para que a empresa tenha um comportamento melhor que os seus concorrentes, mediante conhecimento do comportamento de seus clientes e fornecedores, assim como por previsão de atividades no macroambiente e no ambiente competitivo.

Valentim (2002) estabelece que IC é um processo contínuo:

[...] sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva (VALENTIM, 2002, p. 7).

Tendo em vista estas definições, a Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) define a Inteligência Competitiva como:

[...] processo sistemático e ético, que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduz o risco e conduz o tomador de decisão a agir proativamente, bem como proteger o conhecimento sensível produzido. Caracteriza-se pela produção de informações acionáveis (ou seja, Inteligência) que não são facilmente obtidas, por estarem ocultas ou desconexas, ou camufladas, ou mesmo distorcidas por interesse de quem as produziu (ABRAIC apud MARCIAL, 2007, p. 30).

---

<sup>1</sup>SHAKER, Steven M.; GEMBICKI, Mark P. **The WarRoom guide to competitive intelligence**. New York: McGrawHill, 1999.

<sup>2</sup>COOK, M.; COOK C. **Competitive Intelligence: create an intelligent organization and compete to win**. Kogan Page, 2000.

Tem-se a concepção de que IC, Gestão do Conhecimento e *Business Intelligence* possuem as mesmas competências. Segundo Terra (2000) a Gestão do Conhecimento:

[...] está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 2000, p. 70).

*Bussiness Intelligence* (BI), termo criado nos anos 90 pela *International Business Machines* (IBM), utiliza ferramentas no sistema gerencial para proporcionar o mais adequado uso da informação processada nos sistemas operacionais da organização (MARCIAL et al., 2010).

Optando-se por implementar a Gestão do Conhecimento e ferramentas de BI em uma organização, simplifica-se tanto a gestão quanto a implementação da IC, já que favorecem para a criação de uma cultura informacional (MARCIAL, 2007).

### 2.1.3 Ciclo de produção da Inteligência Competitiva

A produção do ciclo da IC é um processo de conversão de uma circunstância ou feitos, em Inteligência. Informações de cunho relevante a respeito de seus concorrentes, mercado e empresas. A palavra “ciclo” é utilizada, pois, esse é um processo em que cada etapa se reaproveita da outra, fazendo assim com que a produção da IC, seja um processo que siga uma sistematização e que seja constante. Na visão de Prescott e Miller (2002, p. 225) “[...] é fundamental que a Inteligência Competitiva seja uma atividade sistêmica, contínua e que resida na organização”.

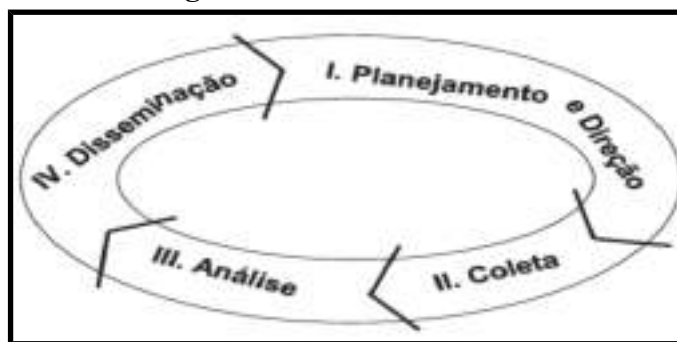
Kahaner<sup>3</sup> (1996, p. 16 apud MARCIAL et al., 2010, p. 40) bem antes de Prescott e Miller (2002), já interpretava a IC como um método sistêmico, dinâmico e cíclico, onde este ciclo é descrito em quatro etapas: planejamento, coleta, análise e difusão (Fig.1). Alguns autores ao descreverem as etapas da IC, realizam abordagens distintas com relação a quantidade de fases e as caracterizações imputadas a elas. Contudo, todas abordam as quatro etapas propostas por Kahaner.

---

<sup>3</sup>KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: how to gather, analyse and use information to move your business to the top. New York: Simon & Schuter, 1996.



**Figura 1 - Ciclo da IC**



Fonte: CAPUANO (2009, p. 25), adaptado de Kahaner (1996)

A primeira etapa do ciclo começa com o planejamento, processo em que se reconhece a necessidade da Inteligência Competitiva. Queyras e Quoniam (2006, p. 89-90), definem que: “este planejamento vai determinar com a maior precisão possível o conjunto de procedimentos que conduzirão à produção de informações utilizáveis pelos decisores”.

Durante a segunda etapa, coleta, temos a obtenção da informação. Esta busca pode ser através de fontes primárias ou secundárias. As autoras Campello e Campos (1993, p. 20) traçam o que seria informações primárias, como: “[...] aquelas que contêm informações originais ou, pelo menos, novas interpretações de fatos ou ideias já conhecidos”. Elas seguem explicando que as fontes secundárias, facilitariam o uso do conhecimento disperso nas fontes primárias, pois a informação dependendo da sua finalidade, aparece filtrada e organizada de acordo com um arranjo definido. Como exemplo de fontes primárias elas citam os artigos de periódicos; relatórios científicos e técnicos; teses e dissertações, e as fontes secundárias são encontradas em dicionários; tabelas; enciclopédias e revisões de literatura.

Ao coletar, é necessário que as informações obtidas obedeçam a um grau elevado de qualidade, sejam relevantes, pois essas informações, servirão de suporte na tomada de decisão nas empresas. Segundo Marcial et al. (2010) os métodos mais utilizados na etapa da coleta são: mineração de texto e dados, pesquisa na internet, provedores eletrônicos e em mídias especializadas, entrevista e *Benchmarking*<sup>4</sup>.

A partir das informações obtidas na etapa anterior, será feita a análise. Nesta terceira etapa, as informações são exploradas e correlacionadas indicando conexões pertinentes, ou seja, há uma agregação de valor ao que foi recolhido. É um processo realizado em três partes: avaliação, catalogação e interpretação (MARCIAL, 2007).

<sup>4</sup>*Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático, em que se faz uma avaliação de processos, produtos e serviços de uma organização em busca das melhores práticas que levem a empresa a uma melhoria, ou maximização de sua performance (SPENDOLINI, 1993, p. 10).

Na construção da análise para se atingir a informação, diferentes técnicas são utilizadas pelas organizações. Algumas dessas técnicas são salientadas por Marcial et al. (2010): análise financeira; análise de patentes; análise *SWOT*<sup>5</sup>; análise da indústria e da concorrência, baseado no modelo de *Porter* (um método que analisa o porque de algumas empresas serem mais lucrativas do que outras. Essa análise é feita através de fatores ou forças, como: rivalidade entre concorrentes; barreiras à entrada de concorrentes; poder de barganha dos compradores; poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos ou bens substitutos); análises de cenários e tendências e técnicas de *War Game* (jogos de guerra), *Early Warning* e *Blind Spot*. Alguns autores como Gomes e Braga (2001) e Tarapanoff (2001), possuem listas parecidas dos métodos de análise. Por essa variedade de técnicas analíticas, se faz necessário priorizar aquela que mais se amolde aos propósitos estipulados na fase do planejamento.

A última etapa do ciclo consiste na difusão. Aqui a informação coletada é propagada dentro da organização, de forma mais clara possível e ser confiável. Marcial et al. (2010) cita como meios de distribuição os boletins, mensagens eletrônicas, relatórios, clipping e apresentações. Ao gestor responsável por se incumbir das decisões, é passado um *feedback* de suas indagações e ações que devem ser tomadas futuramente. Passos e Ferreira (2016) discorrem que:

É importante que haja na organização, uma boa capacidade de disseminação de inteligência. Só assim a organização terá a possibilidade de avaliar o resultado do processo de IC, o seu impacto e perceber a sua mais-valia ao serviço da mesma (PASSOS E FERREIRA, 2016, p. 60).

Passos e Ferreira (2016) fazem uso de uma pirâmide para demonstrar os métodos mais utilizados na difusão da informação (Fig.2). No topo temos o e-mail, como o canal principal de disseminação dos relatórios, com o que foi encontrado para auxiliar o gestor nos próximos passos a serem tomados, no campo estratégico e tático; no meio temos as apresentações em grupo e individuais, sendo a teleconferências a menos utilizadas.

---

<sup>5</sup>*SWOT* na perspectiva de Marcial et al (2010, p. 130), é um acrônimo que vem do inglês e significa, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ela é uma ferramenta utilizada para analisar um ambiente ou cenário, interno e externo de uma empresa, elaborando estratégias de negócios. Buscando assim, que a organização tenha uma otimização em seu desempenho.

**Figura 2 - Difusão da informação**

FONTE: PASSOS E FERREIRA (2016, p. 60)

#### 2.1.4. Sistema da Inteligência Competitiva

Os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) possuem como função, servir de apoio à ação da Inteligência. Através do SIC é possível fazer uma prospecção das realizações futuras, bem como oportunidades e detectar adversidades. Um SIC não possui um padrão único, pois cada organização, valendo-se de suas características próprias e do setor em que sua atividade é realizada, adaptará um sistema que atenda às suas necessidades (MARCIAL E COSTA, 2001).

A definição feita por Marcial et al (2010) de um SIC diz que:

É um sistema de atividades humanas, cujos elementos-chave se relacionam entre si com a finalidade de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência Competitiva, bem como a difusão dos resultados da produção de Inteligência, de forma a fornecer subsídios à tomada de decisão na organização (MARCIAL et al., 2010, p. 62).

Dentro desta mesma acepção, complementa Moraes (1999):

Sistema de Inteligência Competitiva é o processo organizacional que viabiliza a coleta, o tratamento e a análise da informação, disseminada como Inteligência aos usuários, gerando conhecimento para a tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas, centradas muitas vezes em racionalização de custos e diferenciação de produtos, serviços e processos (MORAIS, 1999, p.14).

Marcial et al (2010), salienta que a aplicação de um SIC dentro de uma organização, independentemente de suas dimensões físicas, tem como principais objetivos: dar suporte as atividades de IC da organização; monitorar o ambiente (acompanhamento de fatos do cotidiano, de tendências e identificação de sinais fracos); facilitar e proporcionar o relacionamento entre os diversos atores pertencentes ao sistema e facilitar o fluxo informacional. E em meio aos benefícios que as organizações recebem ao implementar esse sistema, podemos ressaltar: uma maior qualidade e tempestividade na produção de Inteligência; disponibilidade de informação propícia para a tomada de decisão e para a inovação, resultando em uma maior qualidade e velocidade no processo de tomada de decisão e aumento do fluxo informacional na organização em vista de uma maior integração entre os atores.

A implementação de um SIC, ocorrerá somente quando os gestores da organização perceberem o quão indispensável ele é. Aqueles que fazem parte do programa, necessitam demonstrar um cenário perspectivo das vantagens de um SIC. Para a execução deste sistema, é necessário que modificações sejam feitas na postura organizacional. Todos os níveis hierárquicos devem estar envolvidos e cientes da metodologia e objetivos deste sistema, para que as atividades que venham a ser realizadas não sejam interrompidas ou dificultadas e também porque todos os colaboradores, são vistos como fontes informacionais (GOMES; BRAGA, 2001).

Em um mundo corporativo, que a cada dia está mais complexo, a efetivação de um SIC, sobressai-se cada vez mais para alcançar informações valiosas sobre seus concorrentes, mercado e na tomada de decisões organizacionais.

## 2.2 CONTRA INTELIGÊNCIA

Ao analisar e reunir informações competitivas dentro de uma organização constata-se que, outras empresas podem estar utilizando a mesma estratégia. Em contrapartida, não é possível ocultar todo o conhecimento coletado, pois é necessário efetuar negociações com outras empresas. Essa observação torna evidente que, durante o processo de IC na etapa de delimitação do que de fato deve ser protegido e em que grau, a Contra-Inteligência (CI) é um subprocesso auxiliador (FULD<sup>6</sup>, 1994 apud MARCIAL et al., 2010, p. 55).

Miller (2002) sustenta que a CI:

---

<sup>6</sup>FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors. New York: Wiley, 1994.

[...] propicia proteção a informações e segredos fundamentais de negócios. Possui como objetivo implementar ações concretas em matéria de capacidades, limitações, atividades e intenções, evitando ou controlando, assim, a exploração por adversários ou concorrentes de negócio (MILLER, 2002, p.248).

Contra-Inteligência tem por funções assegurar as ações da IC, neutralizar atos que venham a ser praticados contra a organização e monitorar a concorrência. Ela deve ser pensada, mirando antecipar-se as ameaças, incorporando-se na perspectiva da pró-atividade e da prevenção. Há detecção do invasor, neutralização da sua ação, recuperação da informação, desvio da atenção do que foi planejado pela organização com a salvaguarda das informações sensíveis, e a geração de desinformação (MILLER, 2002).

A Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP, 1999), propõe que algumas ações devem ser adotadas no processo da CI: determinação exata do que é segredo comercial e o controle eficaz da sua propagação. Com isso, o controle deve ser abrangente, contendo ainda os fornecedores, para se garantir a guarda dos segredos em uma empresa.

Gomes e Braga (2001) discorrem que é comum as organizações possuírem setores que tratem somente de assuntos relativos à segurança da informação. Para isto, recorrem a algumas práticas para proteger as informações, tais como:

- Privar-se de discutir em público projetos que necessitam de sigilo;
- Cláusulas de confidencialidade nos contratos assinados com funcionários e fornecedores;
- Fazer uma análise jurídica e a intensidade da reputação de documentos e informação, serão disponibilizados no meio Web;
- Fornecimento de informações irrelevante para os concorrentes retirarem o foco de sua verdadeira estratégia.

Miller (2002) elaborou uma representação do que seria o processo de segurança em operações de negócios, em que procura conceituar sobre o valor do tempo da informação (Fig.3). A seu ver, se ocorrer uma invasão a uma empresa, qual seria a habilidade organizacional em quantificar e identificar perdas potenciais. Isto é de extrema importância para se atenuar possíveis consequências negativas. O ponto principal a ser levado em consideração é a utilização de contramedidas. Estas, que são medidas para reduzir ou impedir que uma informação importante esteja disponível a um concorrente ou rival.

**Figura 3 -** Processo de segurança em operações de negócios



Fonte: SILVA (2014, p. 92), adaptado de Miller (2002)

Porter (1989) já havia pensado que o objetivo de uma estratégia defensiva é de:

[...] influenciar o processo decisório da concorrência de modo a tornar um ataque à posição de uma empresa menos aconselhável do ponto de vista do desafiante. Isso é feito por uma redução na indução para um concorrente atacar a empresa ou erguendo-se barreiras de entradas e de mobilidade para tornar o desafio mais difícil (PORTER, 1989, p. 445).

Marcial et al. (2010) adaptou o modelo de proteção da inteligência de negócios, proposto por Miller (2002), incluindo algumas etapas (Fig. 4), no ciclo da CI. O processo teria início com a listagem dos ativos sensíveis, em seguida passaria a uma avaliação da capacidade e habilidades dos atores hostis. Daria sequência identificando as vulnerabilidades da organização, estas sendo identificadas, se passaria para o desenvolvimento de contramedidas e sua aplicação. Ao aplicar o método analítico de CI, far-se-ia uma análise e, por fim, uma difusão das descobertas aos dirigentes, gestores.

**Figura 4 -** Modelo de processo de segurança em operações de negócios



Fonte: MARCIAL et al. (2010, p. 56), adaptado de Miller (2002)

## 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem Competitiva refere-se à necessidade de aprimorar atributos e de conseguir requisitos, que proporcione uma organização a ter excelentes condições de competição, em comparação com seus concorrentes. A procura da Vantagem Competitiva se encontra na natureza da produção estratégica, que é encarar a competição. A competição não acontece apenas com os concorrentes potenciais, mas também com todas as redes que interligam uma organização (PORTER, 1989).

Porter (1989) estabelece ainda, que a Vantagem Competitiva resulta do valor que a organização produz para seus clientes, em contrapartida ao dispêndio que tem para produzi-la, assim, a definição de uma estratégia competitiva é fundamental para a instituição, já que improvavelmente consiga gerar condições que atendam às necessidades de todas as partes do mercado, e forme um posicionamento único e importante. Uma organização para conquistar e preservar sua vantagem competitiva deve adotar atividades que se diferenciem de seus concorrentes, de uma maneira que sejam únicos.

A ABRAIC (2013) considera que no ambiente organizacional, não é o bastante mirar em medidas e ações envolvidas na implantação da Vantagem Competitiva conquistada, é primordial que para a continuidade dessas vantagens, sejam desenvolvidas ferramentas e técnicas e assim, as ameaças e vulnerabilidades reduzidas dentro de uma empresa.

## 2.4 ÉTICA

É inegável que ao abordarmos a Inteligência Competitiva, tenhamos que adentrar na questão ética, e sua conduta na coleta e tratamento de dados e informações. Questões conflituosas que inegavelmente estão presentes na atividade de IC. Conflituosa, pois, recorrentemente este elemento é desconsiderado pelo Homem dentro da sua esfera social, e consequentemente acarreta danos tanto para as pessoas, quanto para as organizações.

Ser ético está relacionado com a nossa conduta e princípios, pois como Vásquez (2003, p. 4) define, ela é uma “[...] teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano”.

Ao correlacionarmos a Ética e a IC dentro de uma organização, inegavelmente o pensamento que primeiramente somos remetidos, é ao da espionagem industrial, principalmente pelo histórico desta atividade estar relacionado com a Inteligência de Estado. A ABRAIC e a SCIP esclarecem que IC e espionagem, não são atividades correlatas, já que na

segunda ao coletar e reunir informações, meios ilegais são utilizados, diferentemente do que ocorre na primeira (MARCIAL et al., 2010).

Os profissionais da área de inteligência, em algum momento poderão se deparar com uma situação em que se questionarão sobre quais princípios deverão seguir, pois a separação entre o que é ético e o que é lei, para muitos desses colaboradores não é precisa. Essas incertezas comportamentais, podem interferir diretamente numa das etapas do processo da IC, a coleta, onde o colaborador pode se utilizar de meios ilícitos e antiéticos, como a espionagem para obter informações (KALB, 2002).

Nas palavras de Gomes e Braga (2003) é importante que:

[...] as pessoas envolvidas na área da Inteligência Competitiva estejam conscientes de que a obtenção dos dados deve ser feita de forma mais ética e transparente possível, isto é, não usar dados ou informações confidenciais ou classificadas pelo governo, não obter informação confidencial sob falsas pretensas, não usar informação que possa interferir com a privacidade das pessoas ou violar a legislação em vigor, etc. (GOMES; BRAGA, 2003, p. 336).

A definição de Kalb (2002, p. 215-216) para o que é ser antiético dentro das atividades de IC, está relacionado com uma conduta: “[...]que não se enquadra nos padrões da própria profissão, dos colegas, do empregador ou de outro grupo regulamentador”. O mesmo autor segue ainda dizendo que ilegal é: “[...] conduta que configura uma violação da lei [...] conforme definido na jurisdição, conduta legal, portanto, é aquela que obedece aos parâmetros legais estabelecidos”.

É de extrema importância que seja admitido dentro das organizações um código de conduta que possibilite a ação da IC, para que assim, os profissionais ali envolvidos saibam comportar-se e estejam de alguma forma protegidos. A representação de uma organização que se envolve com atitudes não éticas, é de total rejeição, diminuindo assim o seu tempo de atividade. Para Moreira (2002, p. 31), “[...] procedimentos éticos facilitam e solidificam os laços de parceria empresarial, quer com clientes, quer com fornecedores, quer, ainda, com sócios efetivos ou potenciais”.

A ABRAIC, no ano de 2002 criou um código de ética para auxiliar os profissionais brasileiros que atuam com IC. Seus valores estão pautados em:

1. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade;
2. Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional;
3. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão;



4. Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior;
5. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional;
6. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres;
7. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;
8. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados.

Marcial et al (2010) salienta que:

Embora o código de ética defina os valores a serem seguidos pelos profissionais, ele não garante que sejam seguidos ou cumpridos. O código de conduta atua em complemento ao código de ética. É prática comum para definir obrigações e responsabilidades dos profissionais, evitando a entropia da profissão. (MARCIAL et al., 2010, p. 91).

Aos Bibliotecários, assim como os profissionais da IC que lidam com a informação, faz-se necessário ter uma postura ética e pró-ativa. Aludindo a Ética sob a ótica de um compromisso que é necessário ser adquirido. A Ética aparecerá na formação do profissional da informação e durante o exercício da sua profissão, pautada no comprometimento com a organização, usuário, a profissão, com ele próprio e com a informação (GUIMARÃES, 2000).

## 2.5 O PROFISSIONAL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As rivalidades existentes no meio econômico nos últimos anos, fez com que a atividade da Inteligência Competitiva se estabeleça mundo afora e para tanto, se tem demandado a capacitação das obrigações e missões exercidas no campo da IC.

Conforme Marcial (2007) salienta, a origem dos profissionais da Inteligência Competitiva remonta aos anos de 1970, quando entidades governamentais e militares utilizavam as técnicas de IC em prol da segurança do Estado, contra supostas investidas político-ideológicas e militares. Ao fim do período da Guerra fria, que ocorreu entre 1945 até 1991, a economia mundial estava passando pelo processo de globalização, fato que influenciou expressivamente as empresas e no modo como elaboravam suas estratégias.

Sendo assim, as organizações perceberam que estavam ávidas por colaboradores que estivessem habilitados a processar as grandes quantidades de informações, advindas desta nova ordem, e que delas retirassem conteúdos convenientes para a tomada de decisões estratégicas. As disputas econômicas fizeram com que houvesse a fundação das técnicas da

IC, mundo afora, conduzindo à especialização da profissão, com o início das associações da classe, como a *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) nos Estados Unidos (MARCIAL, 2007).

Esse ambiente, da indústria da informação e do conhecimento, impacta de forma singular as organizações, em consequência de novas demandas em um ambiente em que a única característica permanente é a mudança. Novas opções profissionais e novas oportunidades de trabalho surgem exigindo novas formas de atuação (CUNHA, 2006, p. 141).

Miller (2002) destaca por etapas, quais são as competências que devem ter e atividades que devem ser requeridas aos profissionais da IC. Segundo ele no primeiro ciclo, onde ocorre a identificação dos que tomarão decisões e suas necessidades informacionais, é necessário que o profissional saiba se comunicar com seus superiores e analise eficientemente o processo decisório da organização e a sua estrutura organizacional. Na etapa seguinte, é onde a coleta de dados ocorre, sendo assim o profissional necessita ter habilidades em utilizar as fontes de informação oral, escrita e eletrônica, e capacidade de elaborar estratégias de busca, principalmente em bases e bancos de dados. Na fase de análise da informação é preciso uma combinação de habilidades, para entender tudo sobre a área que está tratando e as ferramentas analíticas utilizadas para pesquisar. O ciclo final envolve a disseminação da informação para os tomadores de decisão, e as capacidades requeridas envolvem o uso de suas habilidades de pesquisa e criatividade para coletar observações e opiniões que ajudem aos que vão tomar decisões.

As características pessoais requeridas, na visão do mesmo autor envolvem a persistência, capacidade de aprender sobre assuntos específicos e desconhecidos de forma independentemente, bem como uma mente analítica e criativa. Miller (2002) ressalva também que é necessário conhecer métodos de pesquisa, fontes primárias e secundárias de informação.

Para Amaral et al. (2004), as competências requeridas a um profissional de IC, envolvem: capacidade analítica, comunicação, coleta de informações, relacionamento interpessoal, organização e gerenciamento de processos, e trabalho em equipe.

## 2.6 PROFISSIONAL BIBLIOTECÁRIO NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para ter um resultado satisfatório no processo de IC dentro de uma organização, é de fundamental importância um profissional da informação. Este especialista realiza uma

atividade focada na tríade dado, conhecimento e informação, objetivando dar suporte as tarefas realizadas pela organização. Possibilitando assim, suporte e apoio as muitas atividades exercidas pelos colaboradores que nela trabalham (VALENTIM et al., 2003).

Na perspectiva de Marchiori (1996):

[...] o profissional da informação deve ser mais que um filtro, deve ser um avaliador consciente de fontes de informação: um analista competente no processo de obtenção da informação; um mergulhador e surfista ou mesmo um agente de turismo nas rodovias da informação (MARCHIORI, 1996, p. 33).

As autoras Kleinubing e Bem (2007), pontuam sobre o a importância do Bibliotecário em um esquema de IC, prestando-se a função de auxiliar os gestores, viabilizando e organizando informações que sejam uteis durante a tomada de decisões. Para elas “é fundamental a participação do profissional bibliotecário em sistemas de inteligência competitiva, pois o mesmo tem a função de localizar, tratar e disponibilizar as informações necessárias” (KLEINUBING; BEM, 2007, p. 135).

As observações de Santos (2000) complementa as afirmações de Kleinubing e Bem (2007), quando cita que o Bibliotecário é importante em um sistema de IC, “pois possui habilidades para identificar e explorar tipos variados de fontes de informação, independentemente do seu grau de estruturação” (SANTOS, 2000, p. 499).

Canto (2005) propôs que em cada etapa do processo de Inteligência Competitiva, o profissional Bibliotecário está apto a realizar sua atividade, sendo o seu trabalho implementado ainda durante a concepção de um sistema de IC, com papel ativo durante o planejamento, como pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Atividades que podem ser realizadas pelo Bibliotecário nas etapas do ciclo de Inteligência Competitiva

<b>Etapas do Ciclo</b>	<b>Atividades a serem realizadas</b>
Planejamento e coordenação	Diagnóstico: verificação da situação atual e das reais necessidades de inteligência; Elaboração e formalização do projeto de implantação do sistema.
Coleta	Seleção de fontes de informação: aquisição; Recuperação de informação: busca.
Processamento e gestão	Gestão de fontes de informação; Organização das informações coletadas; Armazenamento da informação informal.
Análise	Análise de informação: necessidade de conhecimento na área de atuação da empresa.
Disseminação	Estudo de usuário;

	Publicação de boletins de Inteligência Competitiva; Avaliação do sistema; Usuário do sistema: enquanto gestor de unidades de informação.
--	--

Fonte: Canto (2005, p. 47)

Constata-se neste âmbito, que o campo de atividade do Bibliotecário está em um estado crescente. O Bibliotecário necessita estender seu campo do conhecimento e exercer sua profissão nas diversas áreas de uma organização.

Para Souto (2005):

Percebe-se que o perfil dos nossos Bibliotecários realmente modificou-se. As habilidades, técnicas e conhecimentos gerenciais básicos já trazem parte da realidade social na qual estão inseridos. Entretanto, o maior desafio é fazer com que eles adotem/assimilem “posturas” que lhes possibilitem perceber nichos de mercado que carecem de serviços especializados de informação. (SOUTO, 2005, p. 37).

Uma formação universitária mais ampla possibilitaria a um futuro Bibliotecário ser incluído no processo de IC, o que traria vantagens, tanto na eficácia quanto na eficiência das etapas, pois o conhecimento adquirido pelo Bibliotecário o torna um dos atores essenciais, para o processo de Inteligência Competitiva.

Sendo assim, apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos que poderão colaborar com as questões desenvolvidas e levantas nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o cumprimento dos objetivos propostos para este estudo, se estabeleceu que o mesmo será de natureza exploratória, pois permitirá a construção de um caminho que desenvolva e esclareça os conceitos e ideias levantados, até então pela pesquisa. E mais, fortalecer a tomada de decisão relacionada à questão problema, cujos questionamentos dela surgirão.

Assim, um estudo exploratório de cunho bibliográfico, devido ao tema ser pouco explorado e exigir um conhecimento prévio por parte deste pesquisador, visando ampliar seu entendimento e aumentar sua compreensão em torno dos achados da pesquisa.

Com esse propósito optou-se por acrescentar uma abordagem qualitativa, através de investigação empírica aplicada a uma pequena amostra, centrada num grupo focado de atores envolvidos com IC, há mais de 10 anos. Por se entender que fundamentalmente seria possível ser condizente com as observações formativas necessárias, no que se refere à interpretação e compreensão de comportamentos, expectativas, opiniões dos indivíduos, e por estar relacionada com o levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, no caso atores experientes em IC, ou seja, um aprofundamento qualitativo nesta pesquisa a tornaria mais esclarecedora e substancial.

Baseando-se no arcabouço teórico levantado e compreendido, nesta pesquisa, busca-se explicitar o papel do Bibliotecário no ciclo da IC. E como ação decorrente, analisar de que maneira isto ocorre e se este papel vem sendo exercido, com o propósito de constatar ou não se na prática a teoria encontrada na literatura vem sendo aplicada.

#### 3.1 COLETA DE DADOS

Para fins desta pesquisa, e com objetivo de substanciá-la, realizou-se durante o mês de novembro de 2017, uma investigação com atores envolvidos em ambiente e métodos da IC, Como consequência se estima obter dados e informações que permitam um perfil mais detalhado dos atores envolvidos com atividades de IC.

#### 3.2 AMOSTRA DA PESQUISA

A definição da amostra de uma pesquisa em determinados campos pode se transformar num dilema para o pesquisador. Encontrar os meios adequados para trabalhar, pode demandar

alguma característica que um iniciante pode não ter. Com esta pesquisa não foi diferente. A dificuldade para se aproximar de setores de IC, dentro de organizações, ficou difícil para definição da amostra da pesquisa. Assim, optou-se por uma amostra por acessibilidade ou por conveniência, ainda que considerada uma amostragem de baixo rigor estatístico, foi a que se teve acesso (GIL, 2011).

Segundo Gil (2011):

O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (GIL, 2011, p. 94).

Por conseguinte, foi possível identificar 3 (três) profissionais de IC, com perfil adequado para responder esta pesquisa. Os respondentes terão seus nomes preservados, pois se pretende com isso, manter a identidade dos mesmos reservada, principalmente por serem conhecidos no mercado de IC. Trata-se de profissionais atuantes na área de IC há mais de 10 (dez) anos, experientes com consultorias empresariais, na área de ensino acadêmico e com alta formação de nível superior. Com este perfil de amostra estima-se atingir os objetivos propostos neste estudo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

A proposta metodológica se definiu e foi aplicado questionário semiestruturado, contendo 4 perguntas abertas e 10 fechadas. Foi enviado questionário, produzido através da ferramenta *Google Forms*, enviado através de e-mail aos respondentes. Buscando-se assim, obter com este instrumento de coleta de dados, elementos que permitam identificar os questionamentos da pesquisa. Conforme explica Roesch (1999) a utilização de perguntas abertas possibilita atrair o conhecimento e a ideia dos participantes da pesquisa.

Anteriormente ao envio do questionário, foi feito um pré-teste para averiguar se as questões se apresentavam de fácil entendimento, se estavam lógicas, e se o resultado faria sentido.

Na seção seguinte, apresenta-se análise e discussão dos resultados obtidos nesta etapa de busca às evidências, que podem complementar esta pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme definido na metodologia, os dados foram levantados através do questionário (Apêndice B e C). Na apresentação da pesquisa foi incluída apresentação do estudo esclarecendo para os respondentes os objetivos da coleta (Apêndice A).

Para melhor realizar esta análise, agrupou-se em grandes conceitos os achados da pesquisa.

### 4.1 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS POR EQUIPES DE IC

Buscando melhor compreender a estruturação de uma equipe de IC, foi apurado em que setor ou departamento ocorre a sua implantação. Processou-se que em algumas organizações, há um local próprio, setor de inteligência, e que em outros casos não existe, ou está em conjunto com o setor de marketing. Este resultado evidencia que a provável escolha pelo setor de marketing, seria por este ambiente estar ligado às ações que visam traçar estratégias que prevejam o que os concorrentes estão planejando e as prováveis ameaças de mercado, procedimentos característicos da IC.

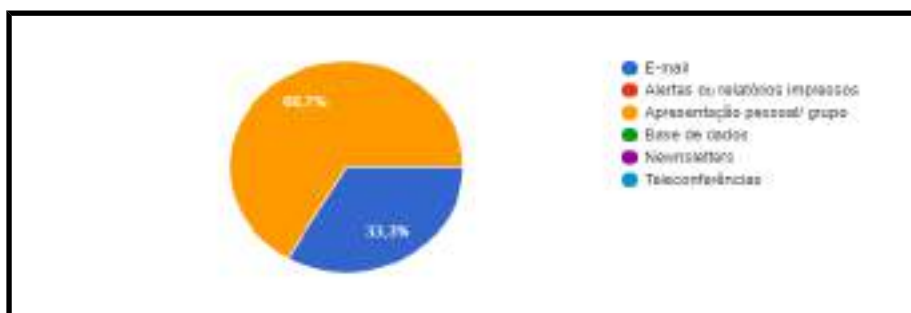
Os respondentes ao serem questionados sobre as principais atividades que uma equipe de inteligência competitiva desenvolve, indicaram atuações relacionadas a geração da informação e conhecimento, que possibilitem melhorar a colocação competitiva da organização no mercado.

Foi levantado sobre as dificuldades enfrentadas pelas equipes de IC, no exercício de suas atividades. Encontrou-se que há problemas de prazo; grande foco na coleta de informações e não na sua análise. Apontado também a ocorrência de falhas de comunicação entre a equipe de IC e tomadores de decisão, estes não explicitam bem suas necessidades, provocando mal entendimento das mesmas. Este conjunto de respostas demonstra que a falha para estes problemas ocorrerem, e começam na primeira etapa do ciclo de IC, com o planejamento. Conforme Marcial et al (2010) expressa, nesta etapa há:

Levantamento da necessidade de informação do tomador de decisão. É a etapa de estudo preliminar e geral do problema na qual se estabelecem os procedimentos necessários para o atendimento da demanda informacional (MARCIAL et al, 2010, p.49).

Conforme foi analisado, dentre as atividades realizadas pelas equipes de IC encontra-se a produção de informação, e para que estas informações já processadas, cheguem por meio de relatórios a quem de fato interessa, é preciso um canal de disseminação. Constatou-se que apresentações pessoais ou em grupo, são os métodos mais utilizados para comunicar os resultados encontrados, seguido do *e-mail*.

**Gráfico 1-** Métodos de disseminação de relatórios pelos profissionais de IC

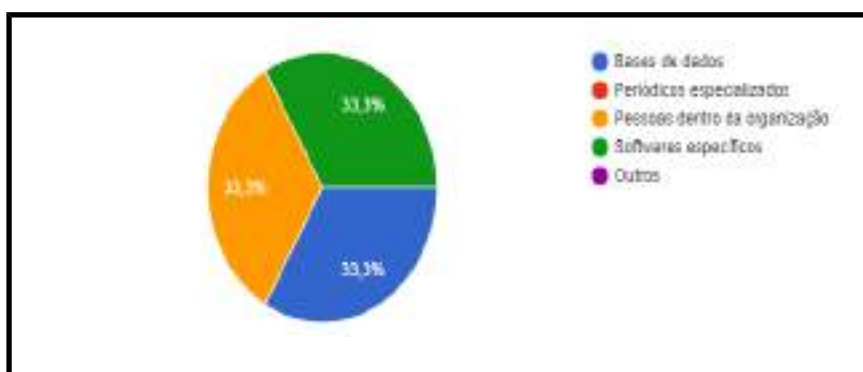


Fonte: Produzido pelo autor (2017)

Este resultado difere do que foi proposto por Passos e Ferreira (2016), e exposto neste trabalho (Figura 2, Difusão da Informação), onde o e-mail seria o método mais utilizado, estando as apresentações pessoais e em grupo em posições medianas.

Para a amostra desta pesquisa, este levantamento revelou quais recursos informacionais são os mais utilizados. Houve uma divisão de respostas entre os entrevistados, sendo as pessoas dentro da organização, softwares específicos e bases de dados, os mais utilizados.

**Gráfico 2-** Recursos informacionais mais utilizados



Fonte: Produzido pelo autor (2017)



## 4.2 BIBLIOTECÁRIO NA EQUIPE DE IC

Nesta etapa, um conjunto de questões foram estruturadas para verificar e responder acerca da importância, ou não, de um Bibliotecário nas equipes de IC e, qual papel neste ambiente, ele possa vir a desempenhar de fato.

Todos os entrevistados foram unânimes em responder, que sim, é importante que em uma equipe de IC, um Bibliotecário se faça presente. Este resultado evidencia as considerações feitas por Valentim et al. (2003), de que no processo de IC, a presença de um profissional da informação é fundamental para o êxito do processo, pois o mesmo realiza um trabalho voltado ao trinômio dado, informação e conhecimento.

Obteve-se ainda a indicação de que coletar, classificar informações, checar fontes informacionais, disseminar e processar informações, seriam segundo os entrevistados, as contribuições que o Bibliotecário poderia oferecer para o processo de IC, dentro de uma organização. Funções estas, que vem sendo desempenhadas por estes profissionais há muito tempo e que o Ministério da Educação<sup>7</sup> reconhece como sendo das competências gerais e específicas que um graduado em Biblioteconomia deve possuir:

### A) Competências Gerais:

- Gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;
- Formular e executar políticas institucionais; elaborar, coordenar,
- Executar e avaliar planos, programas e projetos;
- Utilizar racionalmente os recursos disponíveis;
- Desenvolver e utilizar novas tecnologias;
- Traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação;
- Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;
- Responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.

### B) Competências Específicas:

- Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;
- Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;
- Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;

---

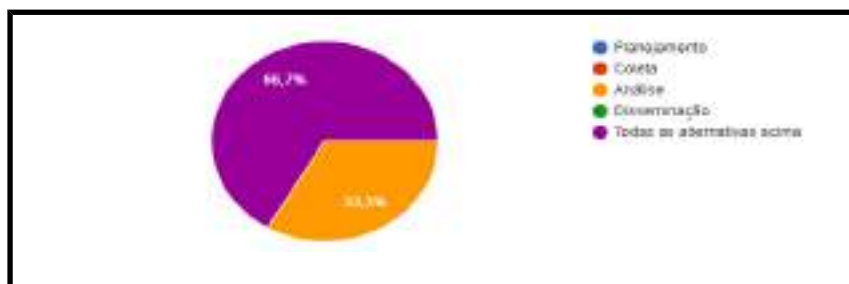
<sup>7</sup>Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Biblioteconomia. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf> >

- Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;
- Realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação.

Conforme argumentado por Canto (2005), e citado no decorrer deste trabalho (Quadro 1 – Atividades que podem ser realizadas pelo Bibliotecário nas etapas do ciclo de Inteligência Competitiva), que em cada etapa do ciclo de IC um Bibliotecário estaria apto a exercer suas funções, averiguou-se na perspectiva dos respondentes se de fato isto condiz com a realidade.

Para 66,7%, sim, estaria apto a atuar no planejamento, coleta, análise e disseminação, e somente 33,3%, acham que na análise o desempenho seria melhor.

**Gráfico 3-** Atuação de Bibliotecários no ciclo de IC

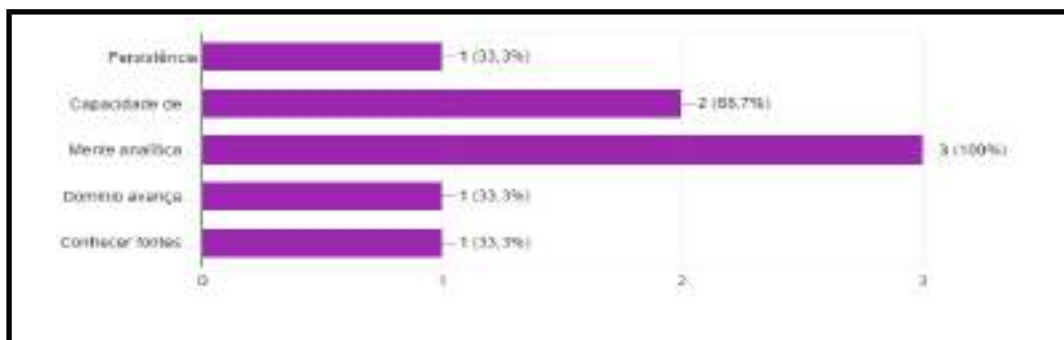


Fonte: Produzido pelo autor (2017)

Explorando as fases do ciclo da IC e as habilidades e competências do Bibliotecário, constata-se sua capacidade de trabalhar com IC em todos os processos do ciclo, já que possui competência em selecionar, buscar, organizar, analisar e disseminar informações, independentemente de quem a ela se destina ou qual organização pertença.

#### 4.3 PERFIL DO PROFISSIONAL DE IC

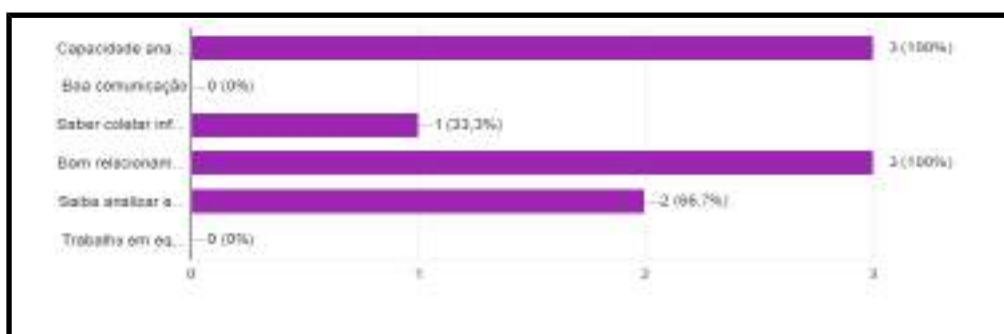
A pesquisa revelou que para os entrevistados, um profissional de IC deve possuir como características pessoais, uma mente analítica e criativa. Isto conclui que, um profissional analítico e criativo, tem a capacidade de análise e síntese de dados muito além de quem não possui estas características, possibilitando que uma informação em seu estado simples, se transforme em algo muito valioso para a IC.

**Gráfico 4-** Características pessoais que um profissional de IC deve possuir

Fonte: Produzido pelo autor (2017)

Foi avaliado também quais seriam as competências necessárias a um profissional desta área, no exercício de sua profissão, partindo-se da listagem feita por Amaral et. al (2004) e que foi abordada neste estudo durante o referencial teórico (competências requeridas a um profissional de IC, envolvem: capacidade analítica, comunicação, coleta de informações, relacionamento interpessoal, organização e gerenciamento de processos, e trabalho em equipe). Amaral et al. (2004, p. 69) definiu competência, como um “termo amplo, composto por aspectos emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente”.

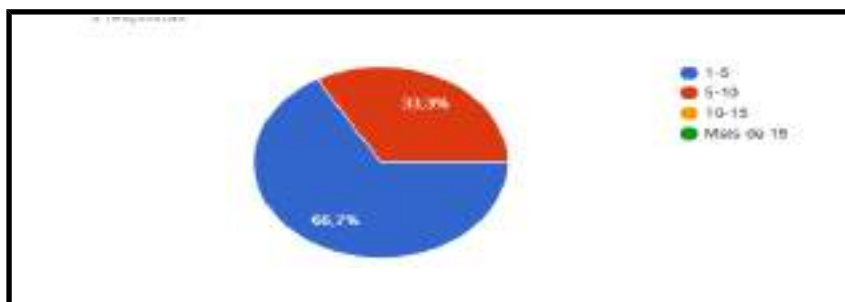
Os resultados demonstram que as competências necessárias, são a capacidade analítica, seguida de um bom relacionamento interpessoal.

**Gráfico 5-** Competências requeridas de um profissional de IC

Fonte: Produzido pelo autor (2017)

Este bom relacionamento está conectado com o processo de IC, pois para que ele seja realizado, se faz necessário a colaboração de muitos atores dentro de uma organização, no mínimo 5, como também foi perguntado aos profissionais a média de pessoas que compõem uma equipe de IC.

**Gráfico 6-** Número de profissionais que integram equipe de IC



Fonte: Produzido pelo autor (2017)

Este número de participantes condiz com o que Prescott e Miller (2002), descrevem como o que boas equipes possuem. Para eles, até dois profissionais é considerado frágil, e mais de cinco, o desempenho é superior.

#### 4.4 PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO EM SUA FORMAÇÃO

O nível de formação acadêmica de todos os profissionais entrevistados é de doutorado. Sendo que somente um dos entrevistados, possui Bacharelado em Biblioteconomia e Documentação por uma universidade federal, a instituição neste trabalho não será identificada por questões éticas.

Ao realizar um levantamento através do site desta instituição, verificando a ementa do curso e a sua matriz curricular mais antiga e atual, percebesse que em nenhuma das matérias obrigatórias ou optativas, consta alguma ligada a IC.

Uma explicação sobre isso, seria o fato de que cada escola de Biblioteconomia possui um conteúdo programático diversificado, focando por exemplo, algumas na tecnologia e outras nos aspectos humanísticos. Observou-se com isso, a preocupação deste profissional da informação em estar sempre se atualizando sobre os temas da área. Buscou qualificação na área de IC por intermédio de cursos de especialização.

Cabe ao graduado da área, estar atento as necessidades do mercado de trabalho e fazer uso da educação continuada, para melhor se adequar e adquirir habilidades específicas em áreas que não foram de alguma maneira, trabalhadas mais especificamente, como a IC, durante a graduação. Essa perspectiva fica clara quando as autoras Mata e Casarin explicitam que: “as exigências do cenário atual abriram novas perspectivas para Biblioteconomia. Os locais e as formas de atuação profissional foram ampliados em razão da natureza de sua matéria-prima, a informação” (MATA e CASARIN, 2010, p. 303).

Sendo assim, a seguir apresentam-se as considerações finais, que embasam as expectativas e achados desta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Bibliotecário ao longo dos anos, passou por enriquecedoras transformações em sua formação. Contudo, a imagem formada pela sociedade deste profissional, é ainda baseada em um estereótipo conservador e centrado em bibliotecas e no seu acervo. Este trabalho surge como um meio para desmistificar esta visão limitadora, e reconhecer que possuímos um campo amplo de atuação dentro da sociedade da informação.

Para se entender como o Bibliotecário pode atuar nas atividades de Inteligência Competitiva, foi necessário conhecer as atividades desenvolvidas pelas equipes de IC; verificar se nas equipes, há Bibliotecários; analisar o perfil do profissional que atua na equipe de IC; e por fim, analisar o perfil do Bibliotecário, diante de sua formação acadêmica.

O objetivo geral e específicos com esta pesquisa foram atingidos, pois o resultado com a amostra realizada, demonstrou que a presença do Bibliotecário nas equipes de IC é bem-vinda, e que o Bibliotecário dispõe sim de mais um segmento de mercado para atuar com sua expertise. Essa participação com as evidências obtidas no estudo, se concentraram na sua formação acadêmica. Ou seja, com suas competências informacionais provenientes da graduação, o profissional já teria condições de atuar neste segmento, e também por se tratar de matéria prima para a IC, a informação, e o trabalho do Bibliotecário estar voltado a mesma, fica implícito que inegavelmente há espaço para este profissional.

O campo profissional da Biblioteconomia está em ampla extensão, cabendo somente ao profissional da área um pouco mais de atitude, investimento profissional e sair de sua zona de conforto. Ações que podem valorizar e conceder o devido reconhecimento a esta profissão, e assim intensificar suas chances no mercado de trabalho.

É importante também que os cursos de Biblioteconomia estejam atentos a este novo mercado, aqui explorado. Propõe-se que seja ofertada ainda na graduação, disciplinas ao menos optativas, correlacionadas com a IC, já que as perspectivas relacionadas a esta área se encontram em franca expansão, especialmente porque vive-se o fenômeno do Big Data, grandes volumes de dados acumulados pelas organizações, que necessitam de pessoas que saibam trabalhar filtrando informações importantes para a competitividade no mundo dos negócios.

A fundamentação teórica levantada explicitou e confirmou que o papel do Bibliotecário no ciclo da IC, pode ser exercido. Porém, com o propósito de confirmar se essa prática existe ou não no mercado, sugere-se a realização de estudo futuro com a participação de uma amostra mais representativa da população de atores que trabalhem em equipes de IC

nas organizações, buscando confirmar se o mercado tem o mesmo entendimento com relação a atuação profissional do Bibliotecário nesse segmento.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. M. et al. Base de referências para o mapeamento de competências em Inteligência Competitiva. **Prêmio de inovação em Inteligência Competitiva**. Brasília: ABRAIC/FINEP, 2004.
- AMARAL, R. M., et al. Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.9, n.6, dez., 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Brasília, DF: **ABRAIC**, 2013. Disponível em: < <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 2, p. 200-214, maio/ago. 1999. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n2/28n2a12.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2016.
- CAMPELLO, B.; CAMPOS, C.M. **Fontes de informação especializada**: características e utilização. 2.ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1993.
- CANTO, Fábio Lorensi do. **Atuação do Profissional Bibliotecário em Sistemas de Inteligência Competitiva**. 2005. Dissertação (Bacharel em Biblioteconomia – Gestão da Informação) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- CAPUANO, Ethel Airton et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, Ago. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 10 setembro 2017.
- CUNHA, M. V. As profissões e as suas transformações na sociedade. In: CUNHA, M. V.; SOUZA, F. C. **Comunicação, gestão e profissão: abordagens para o estudo da Ciência da Informação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- DANTAS, Marcos. **A lógica do capital informação**: monopólio e monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2017.
- GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- \_\_\_\_\_. A inteligência competitiva. In: SILVA, Ricardo; NEVES, Ana. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. Portugal: Silabo, 2003.



GUIMARÃES, José Augusto Chaves. O profissional da informação sob o prisma de sua formação. In: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000.

KALB, Clifford C. Ética na prática da Inteligência. In: MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1967.

KLEINUBING, Luíza da Silva; BEM, Roberta Moraes de. A participação do Bibliotecário na criação de sistemas de Inteligência Competitiva: proposta para o Departamento de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente da Eletrosul. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.12,n.1,p.133-142,jan./jun.2007.Disponível em: <[http:// revista. Acbsc. org.br/index. php/racb/article/view/447/564](http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/447/564)>. Acesso em: 4 set. 2016.

Lévy, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 2. ed. São Paulo: Ed. Loyola, 1999.

LUCCI, Elian A. **A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar**: notas de conferência para alunos e professores de ensino médio em diversos estados do Brasil. 2000. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>>. Acesso em 29 de nov. 2016.

MARCHIORI, Patricia Zeni. Que profissional queremos formar para o século XXI: graduação. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 27-34, jul. 1996. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1617>>. Acesso em: 04 out. 2016.

MARCIAL, Elaine C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva . In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 25, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MARCIAL, Elaine C. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de Inteligência Competitiva**. 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARCIAL, Elaine Coutinho et al. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2010.

MATA, Marta Leandro da; CASARIN, Helen de Castro Silva. A formação do bibliotecário e a competência em informação: um olhar através das competências. IN: VALENTIM, M. (Org). **Gestão, mediação e uso da informação** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em: <[http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171- 15.pdf](http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-15.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

MILLER, Jerry (Org.). **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAIS, E. **Inteligência competitiva: Estratégias para Pequenas Empresas**. Brasília: GH Comunicação Gráfica Ltda., 1999.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PASSOS, Alfredo; FERREIRA, Teresa Dolores Mota. **Tesarac: o livro da inteligência competitiva**. São Paulo : Livrus Negócios Editoriais, 2016.

PLATT, Washington. **A produção de informação estratégica**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1974.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência Competitiva na Prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, R. N. M. Processos, métodos e ferramentas de inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 23-24, n. 4, p. 493-508, 2000.

SCIP. Society of Competitive Intelligence Professional. Disponível em: <<http://www.scip.org.br>>. Acesso em : 26 nov.2016

SCHOPENHAUER, Arthur. **Sobre a filosofia e seu método**. São Paulo: Hedra, 2010.

SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. Lisboa: Serinews Editora, 2003.

SILVA, Rilu Dani Cosme. Proposição de um método de proteção de negócios utilizando premissas de contra inteligência e gestão de riscos. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.1, p. 89-104, jan. /mar. 2014. Disponível em: < <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/556>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

SOUTO, Leonardo Fernandes. Atuação do Bibliotecário em processos não tradicionais. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2013.

SOUTO, Leonardo Fernandes. **O profissional da informação em tempo de mudanças**. Campinas, SP: Alínea, 2005.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Ibict, UNESCO, 2006. 453 p.

\_\_\_\_\_. TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Processo de Inteligência Competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. São Paulo: Fundepe Editora, 2002.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/1277>>. Acesso em: 06 set. 2017.

VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2003.

## **APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA**

O objetivo deste questionário é realizar um levantamento de dados e informações que permitam verificar quais tipos de recursos informacionais os profissionais atuantes nas equipes de Inteligência Competitiva (IC) utilizam para realizar seu trabalho. Confirmar se esses recursos trouxeram vantagem competitiva para a organização e, se possuem Bibliotecário na equipe.

Cabe esclarecer que ao responder este questionário o respondente estará concordando em participar desta pesquisa e que sua identidade e suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo, além dos dados serem utilizados apenas para fins acadêmicos.

Este questionário tem a função de coletar dados e informações para fundamentar a pesquisa inclusa no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da acadêmica Raíssa Santos Perrone, do Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação, Universidade Federal de Biblioteconomia (UFRJ).

Serão realizadas 14 questões, sendo 4 perguntas abertas e 10 fechadas, onde deverá escolher a que melhor traduz o seu pensar. Não é necessário que se identifique. A sua colaboração no preenchimento dos dados é imprescindível para que seja possível alcançar os objetivos da pesquisa.

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

**1) Qual a sua faixa etária?**

- a) Entre 20-30 anos
- b) Entre 30-40 anos
- c) Mais de 40 anos

**2) Qual sua formação acadêmica?**

**3) Há quanto tempo você atua com Inteligência Competitiva?**

- a) 0-3 anos
- b) 3-5 anos
- c) 5-10 anos
- d) Mais de 10 anos

**4) Em média, uma equipe de Inteligência Competitiva é composta por quantos profissionais?**

- a) 1-5
- b) 5-10
- c) 10-15
- d) Mais de 15

**5) Dentro das organizações, há um departamento/setor específico em que está localizada as atividades de IC? Qual seria?**

**6) Quais os principais erros/ dificuldades, cometidos pela área de Inteligência que influenciam no sucesso total das atividades na organização?**

**7) Dos recursos informacionais abaixo, assinale o mais utilizado pelas equipes de IC**

- a) Bases de dados
- b) Periódicos especializados
- c) Pessoas dentro da organização
- d) Softwares específicos
- e) Outros

**8) Das competências listadas abaixo, assinale três que você considera como as mais requeridas de um profissional de IC, incluindo um Bibliotecário atuante nesta área?**

- a) Capacidade analítica
- b) Boa comunicação
- c) Saber coletar informações
- d) Bom relacionamento interpessoal

- e) Saiba analisar eficientemente o processo decisório da organização e sua estrutura
- f) Trabalho em equipe

**9) É de conhecimento que um Bibliotecário durante sua formação acadêmica, adquire conhecimentos específicos que o possibilitam atuar em cada uma das etapas do ciclo da IC. Dentro da sua perspectiva, assinale qual etapa seria mais pertinente para atuação deste profissional.**

- a) Planejamento
- b) Coleta
- c) Análise
- d) Disseminação
- e) Todas as alternativas acima

**10) Você considera importante ter um Bibliotecário nas equipes de IC?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

**11) Do seu ponto de vista, quais contribuições um Bibliotecário poderia oferecer para o processo de formação da IC dentro das organizações?**

**12) Dentro de uma organização, a transmissão da Inteligência já formalizada e a quem de fato interessa, é usualmente realizada através de qual destes métodos:**

- a) E-mail
- b) Alertas ou relatórios impressos
- c) Apresentação pessoal/ grupo
- d) Base de dados
- e) Newsletters
- f) Teleconferências

**13) Qual/ quais, principal(ais) atividade(s) desenvolvida(s) pelas equipes de IC?**

**14) Assinale três características pessoais que um profissional de IC deve possuir**

- a) Persistência
- b) Capacidade de aprender sobre assuntos específicos e desconhecidos de maneira independente
- c) Mente analítica e criativa
- d) Domínio avançado de métodos de pesquisa
- e) Conhecer fontes primárias e secundárias de informação

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA RESPONDIDO

### 1) Qual a sua faixa etária?

- a) Entre 20-30 anos
- b) Entre 30-40 anos
- c) Mais de 40 anos

**Respondente 1:** Mais de 40 anos

**Respondente 2:** Mais de 40 anos

**Respondente 3:** Mais de 40 anos

### 2) Qual sua formação acadêmica?

**Respondente 1:** Doutorado em Engenharia Civil. Experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Processos da Comunicação, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.

**Respondente 2:** Doutorado em Engenharia de produção. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão do Conhecimento, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão do conhecimento, inteligência competitiva, estratégias empresariais, redes de conhecimento e avaliação de ativos intangíveis.

**Respondente 3:** Doutorado em História das Ciências e das Técnicas e Epistemologia e Graduação em Biblioteconomia e Documentação. Atua principalmente nos seguintes temas: inteligência, segurança da informação, cenários, sistemas de informação, gestão do conhecimento e taxonomia.

### 3) Há quanto tempo você atua com Inteligência Competitiva?

- a) 0-3 anos
- b) 3-5 anos
- c) 5-10 anos
- d) Mais de 10 anos

**Respondente 1:** Mais de 10 anos

**Respondente 2:** Mais de 10 anos

**Respondente 3:** Mais de 10 anos

### 4) Em média, uma equipe de Inteligência Competitiva é composta por quantos profissionais?

- a) 1-5
- b) 5-10
- c) 10-15

d) Mais de 15

**Respondente 1:** 5-10

**Respondente 2:** 1-5

**Respondente 3:** 1-5

**5) Dentro das organizações, há um departamento/setor específico em que está localizada as atividades de IC? Qual seria?**

**Respondente 1:** Não há um setor específico.

**Respondente 2:** Depende do tamanho da empresa e de sua área de atuação. Na maioria das empresas que possui um departamento de IC, este está localizado junto ao marketing.

**Respondente 3:** Inteligência.

**6) Quais os principais erros/ dificuldades, cometidos pela área de Inteligência que influenciam no sucesso total das atividades na organização?**

**Respondente 1:** A equipe de IC não consegue muitas vezes explicar a importância de seus produtos de inteligências para os tomadores de decisão. Falta de comprometimento da equipe com suas atividades. A equipe de IC não entende as necessidades de informação dos tomadores de decisão.

**Respondente 2:** Dar mais ênfase a coleta do que a análise e não envolver o tomador de decisão na definição das necessidades de inteligência.

**Respondente 3:** Problemas de planejamento e prazo.

**7) Dos recursos informacionais abaixo, assinale o mais utilizado pelas equipes de IC**

- a) Bases de dados
- b) Periódicos especializados
- c) Pessoas dentro da organização
- d) Softwares específicos
- e) Outros

**Respondente 1:** Pessoas dentro da organização

**Respondente 2:** Softwares específicos

**Respondente 3:** Bases de dados

**8) Das competências listadas abaixo, assinale três que você considera como as mais requeridas de um profissional de IC, incluindo um Bibliotecário atuante nesta área?**

- a) Capacidade analítica
- b) Boa comunicação
- c) Saber coletar informações
- d) Bom relacionamento interpessoal



e) Saiba analisar eficientemente o processo decisório da organização e sua estrutura

f) Trabalho em equipe

**Respondente 1:** Capacidade analítica; Bom relacionamento interpessoal; Saiba analisar eficientemente o processo decisório da organização e sua estrutura.

**Respondente 2:** Capacidade analítica; Bom relacionamento interpessoal; Saiba analisar eficientemente o processo decisório da organização e sua estrutura.

**Respondente 3:** Capacidade analítica; Saber coletar informações; Bom relacionamento interpessoal

**9) É de conhecimento que um Bibliotecário durante sua formação acadêmica, adquire conhecimentos específicos que o possibilitam atuar em cada uma das etapas do ciclo da IC. Dentro da sua perspectiva, assinale qual etapa seria mais pertinente para atuação deste profissional.**

a) Planejamento

b) Coleta

c) Análise

d) Disseminação

e) Todas as alternativas acima

**Respondente 1:** Análise

**Respondente 2:** Todas as alternativas acima

**Respondente 3:** Todas as alternativas acima

**10) Você considera importante ter um Bibliotecário nas equipes de IC?**

a) Sim

b) Não

c) Talvez

**Respondente:** Sim

**Respondente 2:** Sim

**Respondente 3:** Sim

**11) Do seu ponto de vista, quais contribuições um Bibliotecário poderia oferecer para o processo de formação da IC dentro das organizações?**

**Respondente 1:** Ele pode ajudar na coleta e classificação das informações de maneira que reflita as necessidades da empresa.

**Respondente 2:** Ensinar a importância de checar fontes de informação, ensinar a disseminar informação.

**Respondente 3:** Entendimento do ciclo de produção do conhecimento. Conhecimento de técnicas de coleta, processamento e difusão.

**12) Dentro de uma organização, a transmissão da Inteligência já formalizada e a quem de fato interessa, é usualmente realizada através de qual destes métodos:**

- a) E-mail
- b) Alertas ou relatórios impressos
- c) Apresentação pessoal/ grupo
- d) Base de dados
- e) Newnsletters
- f) Teleconferências

**Respondente 1:** Apresentação pessoal/ grupo

**Respondente 2:** E-mail

**Respondente 3:** Apresentação pessoal/ grupo

**13) Qual/ quais, principal(ais) atividade(s) desenvolvida(s) pelas equipes de IC?**

**Respondente 1:** Identificação das necessidades de inteligência, identificação das necessidades de informação que vão responder às necessidades de inteligência, coleta das informações, análise e elaboração do produto de inteligência e disseminação do produto gerado.

**Respondente 2:** Geração de alertas, newnsletters, relatórios, apresentações.

**Respondente 3:** Produção de conhecimento sobre mercados e concorrentes.

**14) Assinale três características pessoais que um profissional de IC deve possuir**

- a) Persistência
- b) Capacidade de aprender sobre assuntos específicos e desconhecidos de maneira independente
- c) Mente analítica e criativa
- d) Domínio avançado de métodos de pesquisa
- e) Conhecer fontes primárias e secundárias de informação

**Respondente 1:** Capacidade de aprender sobre assuntos específicos e desconhecidos de maneira independente; Mente analítica e criativa; Conhecer fontes primárias e secundárias de informação.

**Respondente 2:** Persistência e Mente analítica; criativa.

**Respondente 3:** Capacidade de aprender sobre assuntos específicos e desconhecidos de maneira independente; Mente analítica e criativa; Domínio avançado de métodos de pesquisa.